



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

IGOR RAFAEL DOS SANTOS BERNARDO

**ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GESTORES DA A&C –
RELACIONAMENTO COM RESPONSABILIDADE,
NA UNIDADE CAMPINA GRANDE – PB.**

**CAMPINA GRANDE – PB
2014**

IGOR RAFAEL DOS SANTOS BERNARDO

**ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GESTORES DA A&C –
RELACIONAMENTO COM RESPONSABILIDADE,
NA UNIDADE CAMPINA GRANDE – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. MSc. Maria Dilma Guedes

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CIA I – UEPB

B518a Bernardo, Igor Rafael dos Santos .
Análise dos estilos de liderança dos gestores da A&C –
Relacionamento com Responsabilidade, na unidade Campina
Grande – PB [manuscrito] / Igor Rafael dos Santos Bernardo. –
2014.

21 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

“Orientação: Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Departamento
de Administração”.

1. Liderança. 2. Gestores. 3. Estilos de liderança. I. Título.

21. ed. CDD 658.409 2

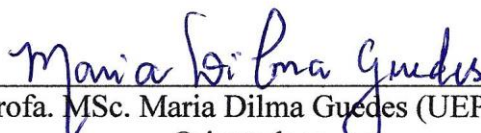
IGOR RAFAEL DOS SANTOS BERNARDO

100 (dez)
Aprovado

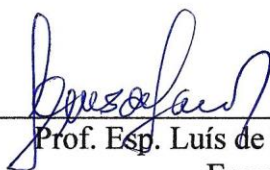
**ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GESTORES DA A&C –
RELACIONAMENTO COM RESPONSABILIDADE,
NA UNIDADE CAMPINA GRANDE – PB.**

Aprovado em 24/08/2014.

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)
Orientadora



Prof. Esp. Luís de Sousa Lima (UEPB)
Examinador



Prof. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda (UEPB)
Examinadora

CAMPINA GRANDE – PB

ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GESTORES DA A&C – RELACIONAMENTO COM RESPONSABILIDADE, NA UNIDADE CAMPINA GRANDE – PB.

BERNARDO, Igor Rafael dos Santos¹
GUEDES, Maria Dilma²

RESUMO

Na literatura sobre liderança, são destacados vários estilos, porém os predominantes são o autocrático, democrático e liberal. Assim, este artigo teve como objetivo, analisar os estilos de liderança predominante na A&C - Relacionamento com Responsabilidade, em Campina Grande – PB. Na metodologia foram utilizadas pesquisas do tipo exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de caso, adotando-se também os métodos quantitativo e qualitativo. O instrumento da pesquisa foi um questionário contendo 04 questões relacionadas ao perfil socioeconômico dos colaboradores e 14 sobre os estilos de liderança, totalizando assim 18 questões fechadas, aplicada a uma amostra de 101 colaboradores em um universo de 2000, configurando assim aproximadamente 5% deste universo. Para mensurar os resultados utilizou-se a escala Likert, composta por 05 categorias: concordo plenamente, concordo, nem concordo e nem discordo, discordo e discordo plenamente. Nos resultados verificou-se que o estilo de liderança predominante na empresa objeto de estudo foi o democrático, pois a maioria concordou. Assim, foi verificado que apesar do estilo democrático ter sido predominante, houveram traços dos demais tipos de liderança, confirmando a teoria de que todo líder age dentro dos três estilos, variando de acordo com a situação em que se encontra.

Palavras-Chave: Liderança. Gestores. Estilos de Liderança.

ABSTRACT

In the literature on leadership, various styles are featured, but the predominant ones are the autocratic, democratic and liberal. Thus, this article aims to analyze the leadership styles prevalent in the A&C – Relacionamento com Responsabilidade, in Campina Grande - PB. In the methodology of the research exploratory, descriptive and bibliographic type and case study were used also by adopting quantitative and qualitative methods. The research instrument was a questionnaire with 04 questions related to the socioeconomic profile of employees and 14 about the leadership styles, totaling 18 closed questions applied to a sample of 101 employees in a universe of 2000 thus configuring approximately 5% of this universe. To measure the results we used the Likert scale, consisting of 05 categories: strongly agree, agree, neither agree nor disagree, disagree and strongly disagree. The results showed that the dominant style of leadership in the company object of study was democratic because the majority agreed. Thus, it was found that despite the democratic style was predominant, there were traces of other types of leadership, confirming the theory that every leader acts within the three styles, varying according to the situation in which it lies.

Keywords: Leadership. Managers. Styles of Leaderships.

¹ Graduando em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: igor.rafael.adm@gmail.com

² Professora Orientadora, Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: dilma.guedes@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O tema liderança atualmente vem influenciando tanto aos que lideram, como aqueles que são liderados. As organizações podem e devem formar e desenvolver novos líderes, o primeiro passo para que isto aconteça é adoção de uma metodologia de gestão de pessoas dentro da organização, ou seja, o desenvolvimento do capital humano. Algumas empresas desenvolvem metodologias para o relacionamento com os colaboradores, outras correntes vão buscar a autoajuda como fonte de inspiração. Porém a realidade tem demonstrado que na maioria dos casos essas teorias e formulas não estão funcionando, devido ao fato de que apesar das teorias de liderança pregarem modelos a serem seguidos, nem sempre você ver pessoas que seguem esses modelos, e ai se tem muitos líderes que saem do padrão de liderança.

Enquanto, por um lado o líder é estimulado a melhorar o relacionamento entre seus seguidores. Por outro lado ele é implacavelmente cobrado pelos resultados de curto prazo, então ele fica dividido entre a pressão por produtividade imposta pela estrutura hierárquica das empresas e a busca pela satisfação pessoal, sua e de seus seguidores, o líder encontra-se cada vez mais desorientado, não conseguindo agradar nem a uns nem a outros, já que o trabalho sob pressão, gera estresse e desinteresse tanto do líder, quanto de sua equipe.

Atualmente, as qualidades de liderança são reconhecidas universalmente como um elemento-chave em administração. Um bom administrador deve ser por definição, um líder, mas não apenas o administrador. Basicamente, o líder deveria além de servir de exemplo, possuir e, talvez, até mesmo personificar as qualidades esperadas ou requeridas em seu grupo de trabalho, destacando-se papéis que combinam habilidades técnicas, humanas e conceituais, que aplicam em diferentes graus e em diversos níveis organizacionais, dependendo de cada estilo de liderança, a exemplo da autocrata, democrática e liberal. Desta forma, questiona-se: Como analisar os estilos de liderança predominante na A&C - Relacionamento com Responsabilidade, em Campina Grande – PB?

Face ao exposto, este artigo tem como objetivo, analisar os estilos de liderança predominante na A&C - Relacionamento com Responsabilidade, em Campina Grande – PB

Considerando que a liderança é uma atividade que está diretamente ligada às pessoas, e para que o trabalho seja desenvolvido de acordo com os objetivos propostos pelo líder, é fundamental que haja uma relação muito grande de confiança entre ambas as partes, seja o líder, quanto os liderados, porém, para adquirir essa confiança, o líder deverá se entregar ao desenvolvimento pessoal, andar junto da equipe e favorece-los de forma que busque

continuadamente a atualização e qualificação, bem como preparar-se para demonstrar a sua competência, dependendo da situação em que se encontra. Assim, justifica-se a relevância do tema.

O presente artigo constitui-se da seguinte estrutura: Resumo, Abstract, Introdução, Referencial Teórico, Caracterização do Objeto de Estudo, Metodologia, Análise dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O LÍDER

Segundo Bateman e Snell (2006, p. 393), “Os grandes líderes mantêm as pessoas centradas em levar a organização para seu futuro ideal, motivando-as para superar quaisquer obstáculos que existam no caminho”.

Ainda Conforme Maximiano (2008, p. 281)

Líderes são os que, em um grupo, ocupam posição de poder que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo.

O líder é aquele que consegue em um grupo conduzi-lo aos alcances de objetivos comuns, muito se estuda se a liderança é uma coisa intrínseca ao ser humano ou se pode ser aprendida na sala de aula. Dentro das teorias administrativas busca-se apresentar o valor do administrador-líder mostrando a capacidade de atingir objetivos organizacionais através da liderança.

Quanto a isso Bateman e Snell (2006, p. 393), salientam que “os administradores devem lidar com as complexidades correntes diariamente nas organizações. Os verdadeiros líderes dedicam-se com eficácia à orquestração de importantes mudanças.”

2.1.1 O que faz o Líder?

Lacombe (2005, p. 204) afirma que

É verdade que os líderes defendem valores que representam a vontade coletiva; do contrário, não seriam capazes de mobilizar os liderados à ação. No entanto não fazem apenas isso. A variedade dos tipos de liderança torna difícil estabelecer com precisão o que faz um líder.

Neste contexto, Lacombe (2005, p. 204-5), apresenta a visão de três autores sobre “O que faz o líder”, exposta na Figura 1, a seguir:

Figura 1 – O que faz o líder?

Para W. J. Reddin:	Para Jonh Gardner:	Para Bengt Karlöf:
<ul style="list-style-type: none"> - Defende valores que representam a vontade coletiva; do contrário, não seria capaz de mobilizar os liderados a ação; - Busca e defende o consenso em uma coisa comum; - Cria espírito de equipe; - Promove a dedicação dos líderes; - Cria orgulho pela equipe, pela organização e por seus objetivos; - Gera confiança quanto aos resultados a serem obtidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelece os objetivos; - Motiva os liderados; - Cria, mantém e administra uma equipe de bom nível; - Explica as razões do que deve ser feito; - Serve de símbolo para os liderados; - Representa externamente a equipe; - Renova os sintomas complexos que ele lidera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornece diretrizes para o que deve ser feito; - Faz que as pessoas cooperem; - Fornece a energia necessária para alcançar as metas fixada.

Fonte: idem, p. 205.

Complementado a visão dos autores sobre o que faz o líder, Lacombe e Heilbom (2007, p. 349), acrescentam quatro responsabilidades básicas dos líderes, quais sejam:

1. O líder deve ter desenvolvido uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização [...].
2. O líder deve comunicar a nova visão [...].
3. O líder precisa criar confiança por meio de posicionamento [...].
4. Líderes são aprendizes perpétuos [...].

2.1.2 Características do Líder

Farias (apud ARAÚJO, 2006, p. 336) salienta que, existem algumas características que são encontradas nos líderes e que é a base para a construção de uma relação duradoura entre os seguidores. Veja cada uma delas:

- **Confiança:** é necessário que os líderes inspirem confiança, pois esta é o pilar de uma verdadeira liderança, a qual trará grandes benefícios a equipe e à organização;
- **Auto liderança:** no sentido de que o líder deve iniciar a sua trajetória liderando a si mesmo, [...] É preciso que o líder não só apresente estas características, mas também saiba definir as metas e buscar caminhos para alcançá-los;
- **Compartilhamento:** características chave para entender a relação entre poder e liderança. Entretanto, para que a liderança exista, o poder deve ser compartilhado. As pessoas, a todo o momento, agem independentemente do líder, que, normalmente, não tem contato direto com os principais tomadores de decisões, logo, o compartilhamento é fundamental;

- **Coragem:** atributo indispensável para o líder; ter coragem, não só representa apenas uma pessoa corajosa; é mais do que isso, é fazer com que outras pessoas acreditem na sua posição e garra e desenvolvam uma relação de confiança;
- **Foco:** consiste na concentração que o líder deve ter em seu objetivo final;
- **Mudança:** é um pré-requisito para a liderança. Não se pode pensar na hipótese de existir líderes e seguidores se o objetivo é permanecer no mesmo lugar. É preciso disposição e capacidade para mudar aquilo que já está sendo feito, [...]
- **Pesquisa e mapeamento:** do estágio atual da empresa e como fazer para alcançar o ponto almejado por ela, analisando os prós e os contras;
- **Significado:** é o que faz o líder seguir o seu caminho independentemente dos obstáculos e das outras pessoas;
- **Situacional:** tendo em vista que a relação de liderança vai depender da situação em que as pessoas se encontram;
- **Visão:** o líder deve ser capaz de enxergar da realidade de uma forma global, entendendo a função das partes no todo e as relações entre elas;
- **Visibilidade:** o líder deve ser visível; sendo um exemplo a ser seguido, as pessoas precisam saber a veracidade de tudo o que é dito e feito por ele, pois falsas impressões não constroem relação de liderança.

Os líderes vem mantendo uma responsabilidade de extrema relevância nesta nova era da competitividade, de instabilidade e mudanças rápidas; o direcionamento e orientação das pessoas nas organizações para o cumprimento de metas.

2.2 LIDERANÇA

Para entender o comportamento das pessoas é preciso entender que elas vivem e se comportam de acordo com um “campo psicológico”, que relaciona suas diversas necessidades e, através do qual, procuram reduzir suas dissonâncias em relação ao ambiente. O estudo do comportamento humano deve considerar a complexa natureza do homem, e a motivação é um dos fatores que mobilizam o comportamento (CHIAVENATO, 2000).

Influenciar o comportamento das pessoas é uma característica comum e natural aos grandes líderes. De certa forma, essa influência deve ser sancionada pelos seus seguidores. A ideia de que os seguidores entreguem voluntariamente o controle de seu próprio comportamento a outra pessoa é parte integrante de qualquer processo de liderança (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).

Na visão de Covey (2005), a liderança está em comunicar às pessoas seu valor de modo tão claro que elas possam vê-lo como próprio. Essa comunicação não deve ser feita apenas por um indivíduo, mas pela cultura, pela organização em si, sua estrutura, os sistemas, o esquema de remuneração, o processo de seleção, os planos de capacitação e

desenvolvimento. Enquanto que, os líderes são agentes de mudança, na medida em que seus comportamentos afetam os comportamentos de outros indivíduos (BASS, 1990 apud SILVA, 2006).

As organizações são constituídas de pessoas que trabalham juntas, atuando em diversas atividades e níveis organizacionais. Algumas pessoas ocupam posições em diversos níveis administrativos – como diretores, gerentes e supervisores – para cuidar das atividades desenvolvidas por outras, tornando-se responsáveis pela atividade conjunta. Entretanto, o lugar na estrutura hierárquica não garante o status de líder. O líder não é obrigatoriamente um dirigente ou gerente. Há líderes em todos os níveis da organização, podendo este atuar em grupos formais e informais. Segundo Sobral (2008), “a liderança é um conceito controverso e de difícil definição, e isto se confirma pelo grande número de teorias apresentado por diversos autores”.

Assim, a atuação do líder, assim como a de um gerente, deve guiar-se pelo trabalho em grupo ou equipe. Aliás, é neste meio em que se constitui a figura de liderança, pois todos nós temos aspirações pessoais, objetivos, preferências e características de personalidade. Ao formarmos uma equipe, destacam-se as diferenças individuais. Nesse caso, entra a figura do líder, demandada pela necessidade do trabalho de equipe, ao qual compete conduzir as pessoas e administrar suas diferenças.

De acordo com Chiavenato (2005), os gerentes são os responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização, mas, para tanto, devem assumir a postura de um líder. Para ser bem sucedido, o líder deve saber lidar com aspectos relativos a comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo. O líder atual enfrenta vários desafios, e deve buscar conhecer seus colaboradores e mobilizá-los para que façam mudanças e estejam em constante melhoramento para encarar os novos desafios. Uma liderança despreparada cria conflitos, desestimula a equipe, instiga jogos de poder e pode levar a empresa à beira de um precipício (PONTES, 2008).

A comunicação é vital e imprescindível para a equipe. Aconselha-se reuniões diárias e rápidas, circulares de informações escritas, compartilhamento de ideias e consenso sobre objetivos e metas (CHIAVENATO, 2005). Destaca, ainda, que “a comunicação é o mais importante recurso para o trabalho grupal” (idem, p. 170).

Líderes influenciam muito seus liderados, de diversas formas, com as próprias atitudes, pela empatia que possui com a equipe e a maneira no qual se relaciona em grupo como líder, ele precisa dar exemplo à equipe, precisa ter boa postura, como não chegar atrasado em reuniões, não faltar, mostrar bons resultados, muitas vezes a motivação vem

através da própria motivação do líder, se ele se encontra motivado, é mais fácil sua equipe se motivar, o líder precisa estar em harmonia com sua equipe e com o cenário atual da empresa.

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Para Chiavenato (2006), a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Segundo Maximiano (2007), a liderança é classificada em dois estilos podendo ser autocrático ou democrático, dependendo do líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados. Estes estilos são reconhecidos desde a Antiguidade clássica.

O “estilo flexível” é caracterizado por usar poucas informações para a tomada de decisões, mas analisa-as sob diferentes aspectos, optando pela mais apropriada. É um estilo adaptativo, flexível e criativo, que prefere a intuição, ao planejamento. Este estilo está presente em organizações com pouca estrutura de regras e trabalhos pouco definidos. As decisões são tomadas baseadas nas discussões do grupo.

O “estilo hierárquico” utiliza-se do planejamento em longo prazo, com análises complexas, muitas informações e detalhes. Caracteriza-se por ser burocrático e inibidor de criatividade. É controlador, centralizador e preocupado com os métodos utilizados e resultados esperados.

O “estilo integrativo” é caracterizado pelo uso de muitas informações, com grande número de alternativas de interpretações possíveis. Valoriza a exploração e a criatividade, com decisões demoradas e abertas às modificações. Busca a compatibilidade de interesses de pessoas e da organização. Admite feelings, fatos e opiniões como informação.

Já o “estilo sistêmico” é o mais complexo. Nele estão contidas qualidades do integrativo e do hierárquico. Planeja no curto prazo, com objetivos concretos e mensuráveis. Valoriza muito a informação, estimulando inclusive as informais (DRIVER et. al., 2002, p. 11). Chiavenato (2000) cita White e Lippitt, pioneiros no estudo sobre liderança, que destacam os três estilos de liderança mais estudados: a liderança autocrática, a liberal e a democrática. Quando a liderança é autocrática, o líder é quem toma as decisões fixa diretrizes, determina execuções de tarefas. Ele é dominador.

O líder liberal permite total liberalidade nas decisões, assumindo pouca participação inclusive na divisão de tarefas, se limitando apenas a fazer comentários sobre as atividades.

O estilo de liderança democrático põe ênfase tanto no líder como nos subordinados. As diretrizes são debatidas pelo grupo que sempre é estimulado e assistido pelo líder. Neste caso, a divisão das tarefas fica a cargo do grupo, mas sob a supervisão do líder. O líder é objetivo e procura não se encarregar muito de tarefas, distribuindo-as entre os participantes.

Estudos apontam o estilo democrático como sendo o que obtém melhores resultados no que se refere à qualidade no trabalho, clima e comprometimento. A partir do estilo autocrático obtém-se o maior volume de trabalho, porém com maior insatisfação e tensão no ambiente de trabalho. A liderança liberal apresentou pouca produtividade, baixa qualidade e alta desagregação do grupo (CHIAVENATO, 2010).

Chiavenato (2005) enfatiza que na prática são utilizados os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas. O estilo do líder irá depender de igual forma, das características do grupo a ser liderado. Bergamini (2009), na mesma linha, afirma que o líder utiliza três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como também sugere a algum subordinado a realizar determinadas tarefas. Ele utiliza a liderança autocrática, liberal e democrática, sendo o grande desafio da liderança saber quando aplicar determinado processo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas.

Neste contexto, está inserida a teoria situacional de liderança, que parte do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados.

3 CONTEXTUALIZANDO LIDERANÇA NA A&C – CAMPINA GRANDE

Na A&C – Relacionamento com Responsabilidade, em Campina Grande – PB, existem diversos cargos que exigem liderança, considerando que se trata de uma empresa com aproximadamente 2 mil colaboradores, onde a grande maioria é atendente de telemarketing. Essas pessoas são lideradas por supervisores, que por sua vez, estão presentes em quase todas as áreas da empresa, não apenas supervisores de operações, que por sua vez são liderados pelos coordenadores e estes, pelos gerentes. Para se atingir um cargo imediatamente acima, existem processos seletivos. No caso da filial de Campina Grande, ao passar nesse processo, o colaborador assumia de imediato uma equipe; porém, atualmente, o candidato passa por um treinamento chamado “escola de liderança” onde são vistas as teorias de liderança e como

atuar na prática na empresa. Ao assumir o cargo, pode-se dizer que é um treinamento de muita utilidade, já que se ensina de maneira eficiente o que o líder deverá por em prática no seu cotidiano. É válido ressaltar que os líderes, durante seu desenvolvimento passam, ainda, por constantes treinamentos e aprendizagens, e assim, aplicam em seu trabalho junto aos liderados, recebendo dicas e conselhos de líderes mais experientes da empresa.

O que ocorre também em comum com as demais empresas, é que ao mesmo tempo em que os líderes são estimulados a motivar equipes, tem que cumprir metas em curto prazo, muitas vezes sendo pressionados, gerando algumas vezes, a insatisfação dos seus liderados, e aí o desafio de ser líder se torna maior ainda. A liderança, assim como em todas as empresas, é valorizada, desde os processos seletivos para atingir cargos mais altos, até a atividade na função se é bem cobrado pelos gestores da empresa. Assim, a empresa escolhe pessoas com certas aptidões em liderança (analisada em processos seletivos) e em seguida vem o processo do desenvolvimento do líder.

Na empresa, como em muitas outras, ocorrem mudanças, e o líder, além de ter todas as características exigidas, sempre mantém-se atualizado, já que em um erro de informação, podem ocorrer grandes impactos negativos na empresa. Um problema que ocorre bastante é o absenteísmo de colaboradores, os líderes são bastante cobrados por isso, considerando que um dos papéis de grande importância no seu dia a dia é saber estimular sua equipe, para evitar que problemas dessa natureza possam acontecer; embora seja inevitável que quando se comanda, em torno de 25 pessoas, com diferentes tipos de comportamentos e posturas dentro da empresa. Assim, o líder deve ter a capacidade de aplicar e receber *feedbacks*, já que se trata de uma prática constante nas equipes dentro da empresa.

4 METODOLOGIA

Na construção deste artigo, foi utilizada pesquisa **Exploratória** que conforme Tachizawa e Mendes (2006, p. 61), “permite ao pesquisador reunir elementos capazes de subsidiar a escolha do objeto e a definição do tema, além das justificativas teóricas do mesmo” No caso, foi feito um levantamento que contribuiu para um maior conhecimento da área e tema escolhidos para estudo. **Descritiva**, porque “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno [...]”. (VERGARA 2011, p. 47). Assim, foi feita, uma breve abordagem sobre os líderes da A&C - Relacionamentos com Responsabilidade.

Utilizou-se, ainda, pesquisa **de Campo**, por ser uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”

(idem, p. 47). Haja vista que foi aplicado um questionário junto aos colaboradores da organização objeto de estudo. **Bibliográfica**, por se tratar de “um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (idem, p. 48). Logo, foram utilizados autores da área para embasar a parte conceitual do referido trabalho. **Estudo de caso**, “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país [...]”. Desta forma, a organização escolhida foi a A&C – Relacionamentos com Responsabilidade, em Campina Grande – PB.

Quanto aos métodos de abordagem, levou-se em consideração o **Quantitativo**, porque, segundo Samara e Barros (2002, p. 30), esse tipo de método “buscará uma análise quantitativa das relações de consumo, respondendo a questão ‘Quanto?’ para cada objetivo de projeto de pesquisa”; bem como o **Qualitativo**, ressaltando-se que “Preocupa-se com a interpretação do fenômeno considerando o significado que os outros dão as práticas” [...] (GONSALVES, 2001, p. 68). Diante do exposto, foram analisados os estilos de liderança dos gestores na empresa A&C - Relacionamento com Responsabilidade, e os pesquisados foram colaboradores da referida empresa.

O universo da pesquisa foi de 1476 respondentes, destes foi extraída uma amostra composta por 101 respondentes, sendo aproximadamente 7% do total.

O instrumento foi um questionário baseado no estudo que diz White e Lippitt, citado por Chiavenato (2000) que aborda três tipos de liderança: democrático, autocrata e liberal. Foi composto por dezoito questões fechadas, sendo: quatro sobre o perfil dos pesquisados, quais sejam: escolaridade, faixa etária, gênero e tempo de serviço; e quatorze referentes aos estilos de liderança, a saber: cinco que mensuraram o estilo de liderança autocrático; cinco concernentes ao estilo democrático e quatro, ao liberal. Também, utilizou-se a escala Likert composta por cinco categorias: Concordo Plenamente, Concordo, Nem Concordo e Nem Discordo, Discordo e Discordo Plenamente. Entretanto, na análise essas categorias foram agrupadas, passando a ser: Concordância, Neutralidade e Discordância.

A coleta dos dados, obteve-se através da aplicação do questionário, conforme mencionado anteriormente, para tal, foi utilizada ferramenta do *google docs*, sendo o mesmo divulgado em um grupo fechado do *facebook*, composto por participantes que trabalham na empresa atualmente.

Os resultados foram colocados através de gráficos, obedecendo as cinco categorias da escala, analisados e corroborados com Chiavenato (2000).

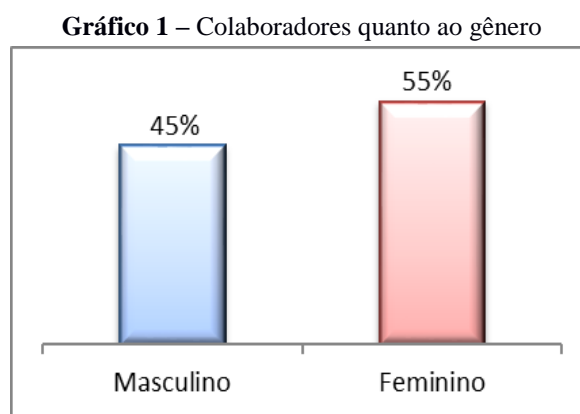
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os pesquisados são todos funcionários da empresa objeto deste estudo, foram delimitados no perfil: escolaridade, faixa etária, gênero e tempo de serviço.

5.1.1 Gênero

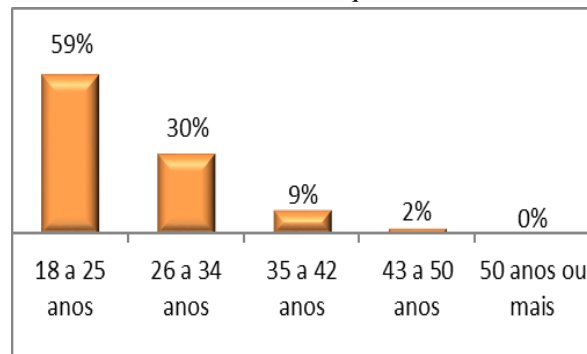
No que se refere ao gênero, as características gerais da amostra podem ser visualizadas no Gráfico 1. De acordo com os dados da amostra referente ao gênero, a maioria (54%) respondeu ser do gênero feminino e (46%) são do masculino. Esta caracterização revela uma leve superioridade do gênero feminino nesta pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

5.1.2 Faixa etária

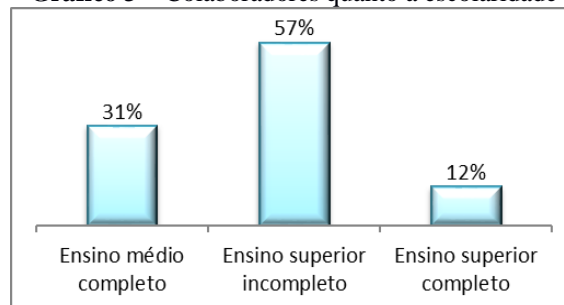
No que se refere a faixa etária, as características gerais da amostra podem ser visualizadas no Gráfico 2. De acordo com a pesquisa, a maioria, 59% dos entrevistados tem entre 18 e 25 anos, 30% de 26 a 34 anos, 9% de 35 a 42 anos, 3% de 43 a 50 anos e 0% acima de 51 anos. Isso representa uma grande maioria de um público mais jovem atuando na empresa, pode-se concluir que é uma empresa que fornece muita oportunidade de emprego para pessoas começando no mercado de trabalho.

Gráfico 2 – Colaboradores quanto a faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

5.1.3 Escolaridade

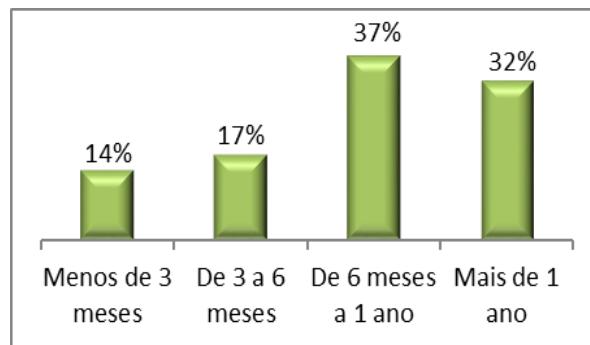
No que se refere a escolaridade, as características gerais da amostra podem ser visualizadas no Gráfico 3. De acordo com a pesquisa, a maioria, 58% cursa ensino superior; 31% das pessoas que ali trabalham, possuem apenas o ensino médio completo, o que é pré-requisito para trabalhar no local, e 12% possuem ensino superior completo, o que significa que predomina pessoas universitárias trabalhando na empresa, e uma minoria com curso superior, mostrando que é uma empresa para pessoas que iniciam no mercado de trabalho, começar a obter experiência.

Gráfico 3 – Colaboradores quanto a escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

5.1.4 Tempo de Serviço

No Gráfico 4, verifica-se que quando questionados sobre o tempo de serviço na empresa, um percentual elevado mas que não atingiu a maioria (37%) informou que se encontra na empresa de 06 meses a 01 ano; 32% já estão trabalhando na empresa há mais de 01 ano; 14% das pessoas, há menos de 03 meses; 17% trabalham entre 03 a 06 meses. Os resultados mostram que existem funcionários que conseguem se manter estáveis na empresa, já que ela possui pouco mais de 2 anos em funcionamento na cidade; bem como que existe um alto índice de rotatividade, conforme foi demonstrado, pelo pouco tempo de permanência.

Gráfico 4 – Colaboradores quando ao tempo de serviço

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

5.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

5.2.1 Líder autocrático

No que se refere ao que caracteriza o líder autocrático, vê-se os resultados no Gráfico 5, com cinco características. É válido ressaltar que nesta etapa da pesquisa, quando questionados sobre: seu líder gostar de “dirigir”, há uma concordância de 43%, contra 33% que mantiveram-se neutros, e apenas 24% discordaram que seus líderes gostam de “dirigir”, o que mostra que nesse aspecto, um percentual elevado, mas que não atingiu maioria dos líderes é composta por líderes autocratas.

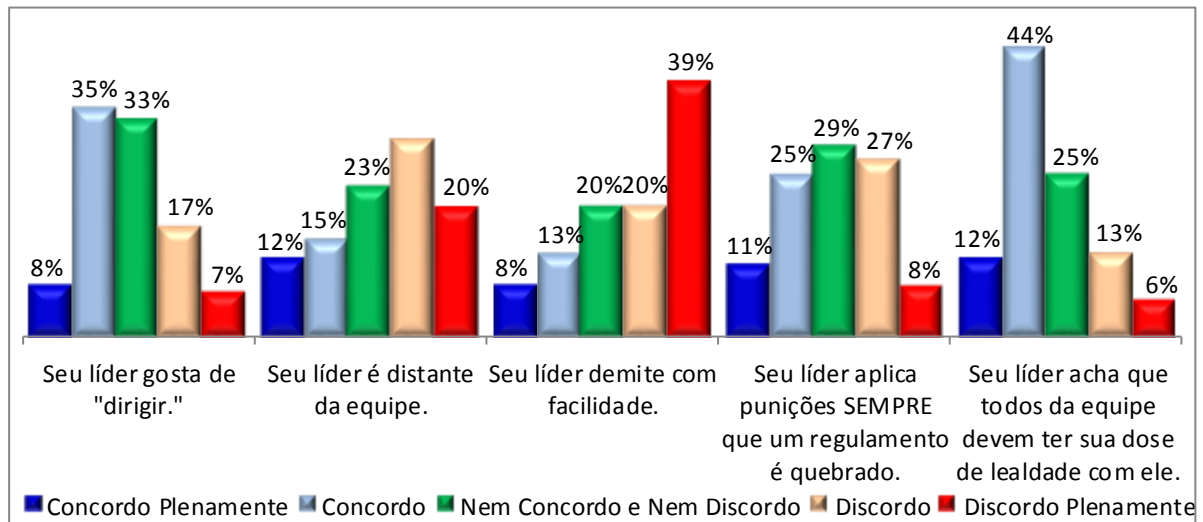
Outro dado da pesquisa é sobre: seu líder ser distante da equipe, apenas 27% concordaram, 23% mantiveram-se neutros, enquanto 50% discordaram, o que mostra que pelo menos metade dos líderes são próximos de sua equipe, estão bem presentes acompanhando seu desempenho.

Em seguida, questionou-se se os líderes da empresa demitem com facilidade; constatou-se que apenas 21% concordaram com isso; enquanto 20% não disseram sua opinião sobre o assunto e a maioria, 59% discordou desta assertiva, o que significa que apesar de ocorrer muita rotatividade na empresa, as demissões não são feitas facilmente, ocorrendo chances para os funcionários se manterem na empresa.

Foi questionado se os líderes aplicam punições SEMPRE que o regulamento é quebrado, e foi verificado que 36% concordaram; 29% mantiveram-se neutros em relação a isso; enquanto apenas 19% discordam, o que mostra que as regras são bem rígidas na empresa, ocorrendo muitas punições, ou por mal comportamento, ou devido ao fato dos líderes gostarem de mostrar “poder”.

E por fim, para encerrar a dimensão do líder autocrático, foi questionado sobre o líder achar que as pessoas devem ter sua dose de lealdade com ele, foi constatado que 36% dos funcionários concordaram com a afirmação; enquanto 35% mantiveram-se sem opinião formada e apenas 29% discordaram, isso mostra que um percentual mais elevado, mas que não atingiu a maioria dos líderes exige lealdade de seus liderados (ver Gráfico 5).

Gráfico 5 – Colaboradores quanto ao líder autocrático



Fonte: Pesquisa de dados, 2014

Este estudo é baseado no que diz White e Lippitt, citado por Chiavenato (2000) que o líder é quem toma as decisões, fixa diretrizes e determina execuções de tarefas. Ele é dominador.

5.2.2 Líder democrático

O Gráfico 6, apresenta os resultados através de cinco assertivas, quanto ao líder democrático.

Primeiramente o questionamento foi sobre: se o líder gasta tempo e esforço explicando as razões pela qual o levou a tomar determinada decisão, antes mesmo de agir, foi verificado que a maioria, 51% concordou com isso; 18% não concorda e nem discorda; enquanto 31% discorda dessa afirmação, o que quer dizer que a maioria dos líderes explica o motivo de uma decisão ter sido tomada, dando significado às ações.

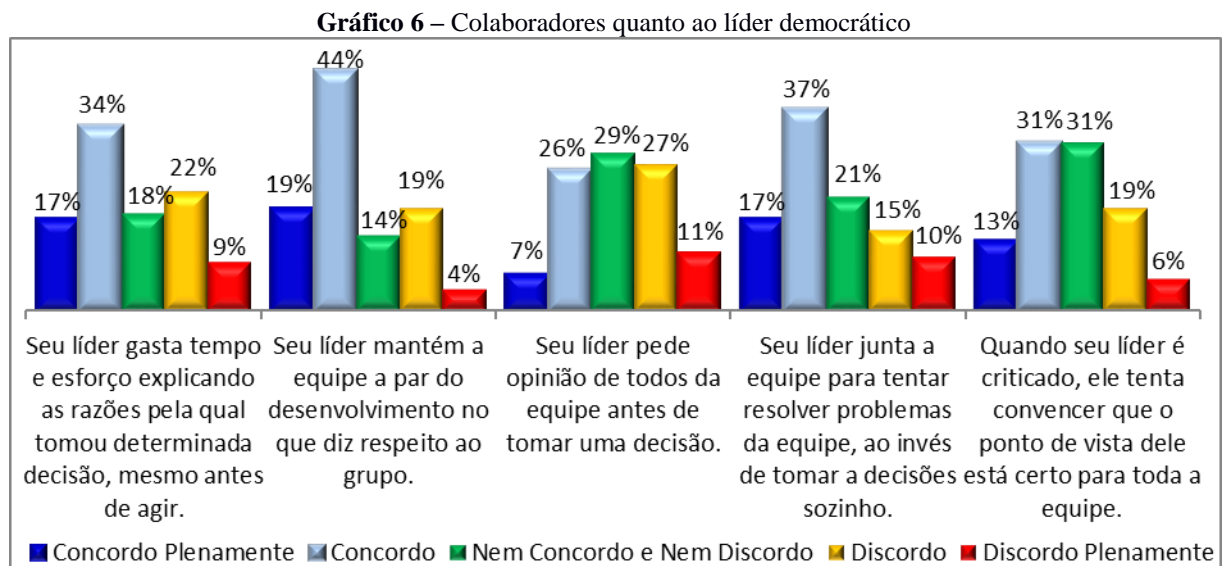
Posteriormente, foi perguntado se o líder mantém a sua equipe a par do desenvolvimento no que diz respeito ao grupo e, foi verificado que a maioria, 63% das pessoas, disse que seu líder sempre deixa a equipe a par da situação do grupo, 14% não

falaram nada e 23% discordaram, o que significa que a maioria dos líderes dão *feedbacks* e mostram os resultados, orientando sua equipe para melhorar cada vez mais.

Quando questionados se o líder pede opinião de todos da equipe antes de tomar uma decisão, 33% concordaram; 29% mantiveram-se neutros e 38% discordaram. Logo, um percentual mais significativo, que no entanto não atingiu maioria, discordou sobre o líder pedir a opinião de sua equipe antes de tomar decisões.

Foi analisado também, se o líder junta a equipe para tentar resolver os problemas da equipe, ao invés de tomar decisões sozinho, e a maioria, 54% concordou com isso; enquanto 21% foram neutros e 25% nega essa informação, o que mostra que os resultados dos líderes dependem do desempenho da equipe e a maioria se preocupa com sua equipe, juntando todos para melhorar o desempenho de ambos.

Por fim, foi analisado, como o líder reage quando é criticado, se ele tenta provar que o ponto de vista dele é certo para toda a equipe e, 44% disseram que sim, 31% foram neutros, e 25% discordaram, verificando-se que um percentual mais elevado, mas que não obteve maioria afirmou que os líderes tentam justificar o motivo pelo qual é criticado (ver Gráfico 6).



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Este estudo é baseado no que diz White e Lippitt, citado por Chiavenato (2000) que o estilo de liderança democrático põe ênfase tanto no líder como nos subordinados. As diretrizes são debatidas pelo grupo que sempre é estimulado e assistido pelo líder.

5.2.3 Líder liberal

No que se refere ao que caracteriza o líder liberal, vê-se que os resultados no Gráfico 7, estão representados por quatro características.

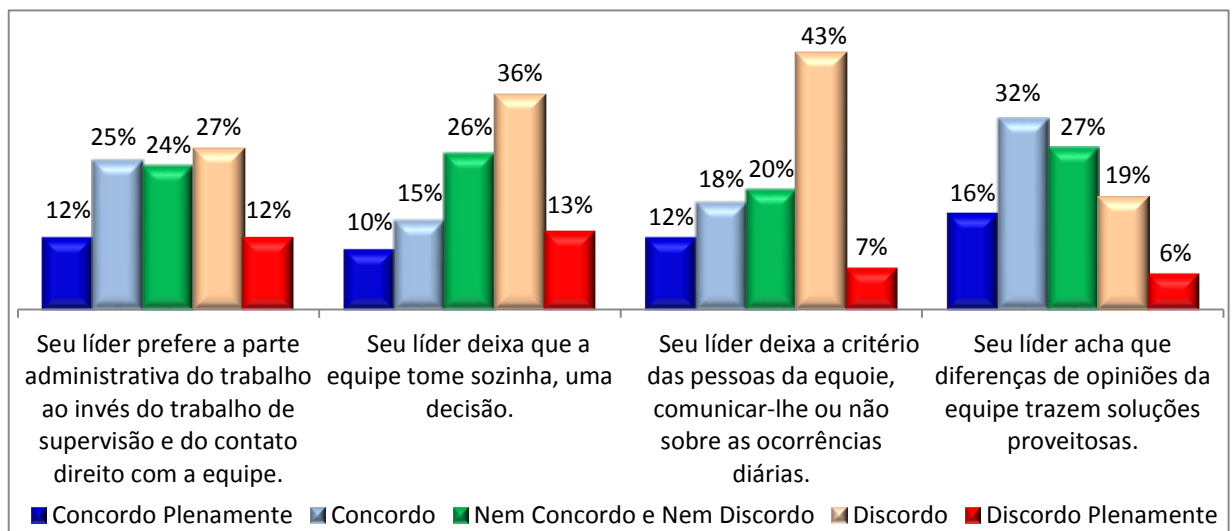
Quando questionados se o líder prefere a parte administrativa do trabalho ao invés do trabalho de supervisão e do contato direto com a equipe e 37% das pessoas concordaram, 24% não se manifestaram e 39% discordaram, mostrando que um maior percentual, mas que não atingiu maioria, indica que os líderes valorizam também o trabalho em equipe e não apenas o administrativo, embora seja bastante complexa para se fazer esta parte.

Em seguida questionou-se se o líder deixa que a equipe tome sozinha, uma decisão, 25% disseram que sim; 26 foram neutros e 49% discordaram, ou seja, o percentual mais elevado, mesmo não atingindo maioria dos líderes, toma decisão em conjunto com a equipe, porém boa parte dos líderes deixa a equipe tomar a decisão, o que nem sempre é bom.

Tem-se também o questionamento: o líder deixa a critério das pessoas da equipe, comunicar-lhe ou não sobre as ocorrências diárias. No caso, 30% concordaram com isso; 20% não opinaram e 50% discordam disso, o que mostra que metade dos líderes não é tão liberal, participando com sua equipe, estando sempre presente, o que é necessário em muitos casos.

No questionamento final, foi perguntado se o líder acha que diferenças de opiniões da equipe trazem soluções proveitosas, 48% acharam que sim; 27% demonstraram neutralidade e 25% discordaram, ou seja, um percentual mais elevado, mas que não atingiu a maioria dos líderes, acha que, diferenças de opiniões tem muito a contribuir com o desenvolvimento da equipe (ver Gráfico 7).

Gráfico 7 – Colaboradores quanto ao líder liberal



Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Este estudo é baseado no que diz White e Lippitt, citado por Chiavenato (2000), quando afirma que o líder liberal é aquele que permite total liberalidade nas decisões, assumindo pouca participação, inclusive na divisão de tarefas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi abordada a problemática em relação aos estilos de liderança da A&C-Relacionamento com Responsabilidade. Para tal, foi abordado um instrumento onde os colaboradores puderam analisar suas opiniões acerca dos seus gestores na empresa.

Inicialmente foi traçado o perfil socioeconômico dos colaboradores e verificou-se que a maioria é do sexo feminino, encontra-se entre 18 e 25 anos, possui ensino superior incompleto, e um percentual mais elevado, mas que não atingiu a maioria, informam que se encontram na empresa entre 6 meses e 1 ano.

Quanto a liderança autocrata, observou-se que nas assertivas que mensuraram esse estilo de liderança, em apenas uma questão houve a maioria na concordância sobre esse estilo.

No que se refere a liderança democrática, foi notado que em três questões houve a maioria de concordância e em uma, prevaleceu a concordância, mas não atingiu a maioria.

Por fim, em se tratando do líder liberal, nota-se que não houve maioria nas alternativas, mas em uma delas prevaleceu a concordância.

Analisando-se os três estilos, observa-se que o predominante na organização objeto de estudo foi o democrático; entretanto, houve algumas características tanto autocrática como liberal. Assim, fica evidente que na liderança não existe um estilo puro e que tudo irá depender da situação em que o líder se encontra.

Por fim, o líder deve sempre procurar melhorar, trabalhar junto com a equipe, já passou o tempo em que só o líder tomava decisões, algumas vezes a equipe deve participar em algumas tomadas de decisões, o líder tem que ser aliado da equipe e não um chefe, mas esse é um assunto que ainda vai render anos, décadas e provavelmente séculos de estudos, que provavelmente irão melhorar cada vez mais com o tempo, logo investir mais em capacitação e analisar melhor o trabalho dos líderes, como avaliação de desempenho, satisfação da equipe, entre outros, visando melhorar ainda mais a qualidade dos gestores da empresa.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 2. ed. São Paulo: ABDR, 2000.
- _____. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. 2. ed. Editora Best Seller, 2005.
- GONSALVES, Elisa Pereira, **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- _____; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo, SP: Saraiva, 2007.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2008.
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional - criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.